UNA MANIFESTACION DEL

MACHISMO EMPRESARIAL MEXICANO

Diagnóstico y manejo

RICARDO NUÑO CAZARES

Guadalajara, Jalisco, México
Mayo de 1989

"EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL ES UN ESFUERZO PLANEADO EN LA TOTALIDAD DE LA ORGANIZACION, ADMINISTRADO DESDE LA ALTA GERENCIA, CON EL OBJETIVO DE INCREMENTAR LA EFECTIVIDAD Y LA SALUD ORGANIZACIONAL, MEDIANTE INTERVENCIONES PLANEADAS EN EL PROCESO DE LA ORGNIZACION, APLICANDO LOS CONOCIMIENTOS DE LAS CIENCIAS HUMANAS".

BECKHARD[1]

·BIBLIOGRAFIA;:

1 Beckhard, Desarrollo Organizacional: estrategias y modelos.

DEDICATORIA

A MI HIJO: RICARDO NUÑO TAPIA

De nuevo correr,
hollados senderos,
De nuevo correr,
cual si nadie hubiese,
En vivo aprender,
errar muchas veces...

De nuevo correr,
las huellas siguiendo,
El error prever,
creciendo y creciendo,
De nuevo correr,
hollados senderos...

Tú habrás de elegir.....

RECONOCIMIENTOS:

1.- A la vida, por la oportunidad de vivir esta experiencia del conocimiento.

2.- A la Universidad del Valle de Atemajac por haberme cobijado con su lema "Saber mas para ser más".

3.- A mis asesores por haber compartido conmigo sus conocimientos:

Lic. Gustavo Aguilar Kubli
Lic. Víctor Benavides Pañeda
Lic. Silvia Dorantes González
Lic. Alfonso Escamilla Sánchez
Lic. Cesareo Hernández Hernández
Lic. Ricardo López de Anda
Lic. Julio Cesar Ochoa
Ing. José Luis Ramírez S.
Lic. Octavio Salazar Arellano
Lic. Adolfo Valdez Rivas

4.- A mis compañeros de Diplomado por su amistad.

5.- A Maru Mosqueda Ochoa, Jefe de Educación Permanente de la UNIVA, compañera y amiga.

6.- Menciòn especial para el Lic. Adolfo Valdez por su valiosa ayuda en la elaboración de este trabajo.

JUSTIFICACION:

El objeto de este trabajo es tocar de manera constructiva, un problema tan frecuente en el medio empresarial Mexicano, que actualmente se ve como algo tan común que nos cuesta trabajo detectarlo como una de las causas indiscutibles de la baja productividad de algunas empresas, o incluso, como el origen de la decadencia y muerte de algunas otras.

Sé que es un tema delicado, y al poner el dedo en la llaga, encontraré resistencias psicológicas conscientes e inconscientes, pero creo que ya es tiempo de que alguien lo haga notar por el bien de una nueva generación de empresarios que despunta hacia un futuro promisorio, con más aciertos y menos errores; creadores y sostenedores de empresas y economías sanas y fuertes.

Quiero con este trabajo, iniciar una labor de conciencia en el medio empresarial, de que no podemos permitir que esto siga sucediendo. Sé que hay empresarios que no han caído en el error tema de este trabajo, y otros que solo ocasionalmente han errado y luego corregido. A ellos dirijo una sincera felicitación.

No tocaré en este trabajo al problema, desde un punto de vista moral o religioso por respeto a los conceptos y valores de los lectores. El tema será tratado de manera objetiva y práctica a fin de evitar que los árboles no nos dejen ver el bosque.

El tema gira alrededor de la sexualidad, y quiero dejar claro que no pretendo atacar, criticar, censurar, o limitar las expresiones de una manifestación sana, sin complejos o tabúes infundados o mal fundamentados del empresario, que no por el hecho de serlo deja de ser humano y tener sus pulsiones de la líbido. Antes bien, creo como Reich, Freud, Fromm y Skinner, que la liberación de nuestras pulsiones, en un marco de libertad que no raye en libertinaje ni afecte la esfera de los demás; sin complejos pero sin degeneraciones; nos permitirá alcanzar niveles de conciencia y desarrollo humano insospechados. Pero al mismo tiempo que reconocemos que al vivir en un entorno social estamos sujetos a la cultura grupal, que muchas veces arrastra consigo códigos de comportamiento no escritos, además de los sí escritos, que nos llevan a actuar de formas determinadas, que a veces interfieren con la salud libidinal, así también reconocemos que mientras estamos en el proceso del cambio, no podemos permitir que el manejo de la líbido en busca de la satisfacción de nuestras necesidades, caiga en lo inadecuado afectando el desarrollo empresarial y por ende económico y social.

ANTECEDENTES:

Hacia 1930 un hombre conmocionó a la sociedad en que vivía, con una audaz teoría. No fue realmente un descubrimiento, sino que hizo conciencia de un hecho: "en el fondo de todas las acciones humanas subyace una motivación sexual..."

Ese hombre fue Sigmund Freud[2], después conocido como el padre del psicoanálisis, cuyas teorías aún son debatidas por moralistas y conservadores. Sin embargo, mientras unos aceptan y otros rechazan sus teorías, los comerciantes las explotan, y los consumidores son manejados por medio de ese descubrimiento. En efecto, el arte publicitario día y noche nos bombardea por todos nuestros sentidos con mensajes supraliminales y subliminales intentando con mayor o menor éxito, capturar nuestro interés con un señuelo sensual o abiertamente sexual, para luego tratar de introducir y sostener en los consumidores, hábitos de consumo que favorezcan una firma, una marca, etc.

Más adelante, en la misma década, Wilhelm Reich, discípulo y contemporáneo de Freud, dió un paso más allá al establecer la hipótesis de que la salud psíquica deriva de una vida genital sin trabas, y que la estructura de nuestra sociedad provoca y alienta actitudes en forma de círculos viciosos difíciles de romper, que muchas veces impiden el desarrollo de una salud psíquica comunitaria y por ende individual. Es nuestro deber salir de dichos círculos en pro de una sociedad sana formada por sanos individuos. En su libro "La Función del Orgasmo"[3] , él fundamenta la teoría de que una vida genital incompleta o insana, llega a afectar la salud orgánica, y es causa de comportamientos egoístas y mezquinos que han llevado a la humanidad al borde del colapso más de una vez.

Erich Fromm, quien vivió en México la última parte de su vida hasta principios de los 80`s, hizo un "Psicoanálisis de la sociedad Contemporánea"[4], y encontró que el "tener", en el mundo occidental adquiere en la mayoría de los casos más importancia que el llegar a "ser", y que "...quizá el placer mas grande no consiste en poseer cosas materiales, sino seres vivos..."[5]. Poseer esposa, hijos, amantes, es algo que se realiza tan bien que la mayoría cree que obedece a su propia voluntad, y no advierte que su voluntad ha sido condicionada, que es un comportamiento moldeado por la conducta organizacional del medio que nos envuelve, comenzando con la casa materna y la escuela, y terminando con los amigos y con las empresas en que laboramos. No sin razón dice Fromm

---

2 Freud Sigmund, Obras Completas, Ixtacihuatl, México,

3 Reich Wilhelm, La Función del Orgasmo, Paidos, 1981

4 Fromm Erich, Psicoanálisis de la Sociedad Contemporánea, F.C.E., México, 1956.

5 Fromm Erich, ¿tener o ser?, F.C.E., México, 1982

que "...la gente lucha con todas sus fuerzas contra sus deseos sexuales, más que contra ningún otro deseo humano..."(obra citada).

El machismo es una forma de manifestación sexual humana, en sociedades orientadas hacia la posesión (tener). No reconoce culturas, razas ni épocas. Sin embargo, se acentúa en el temperamento latino, y más aún en el pueblo Mexicano, no solo debido a que corre por sus venas sangre latina, sino además por la forma como se llevó a cabo la conquista y 300 años de dominación, como atinadamente apunta Vicente Suárez Soto en su "Psicología Abismal del Mexicano"[6], de quien extracto las siguientes citas:

"...el Mexicano podía tener antes de la conquista, si era noble, varias mujeres. En los demás la poligamia se castigaba con la muerte..."

"...de la misma manera el hispano llegó con un gran caudal de impotencia que superó al hacerse dueño de la mujer indígena..."

"...Teniendo estas profundas raíces psicológicas, no ha podido superar su gran temor que lo determina en su dinámica emocional con la sombra inconsciente del fracaso sexual..."

"...Por eso va únicamente tras el placer sexual, no fundado en el cariño, en la comprensión y en el afecto sincero, sino que solamente buscando compensar con el trato sexual placentero, esos dolores, sufrimientos y angustias que influyendo siempre lo han vuelto inseguro y frustrado y que lleva tan grabados en lo profundo...".

El machismo se caracteriza por compensar la timidez e inseguridad sexual con el desprecio a la mujer y la exaltación de los atributos masculinos. Es una forma de agresión que compensa los esquemas del dolor, borra sus defectos y sus limitaciones.

En la clase empresarial, la timidez se encuentra enmascarada por la confianza que determinan los recursos económicos y de poder para ir tras la mujer una y otro, y todas, porque casi cualquiera le llena y satisface. Después de conseguirla, busca abandonarla y que no estorbe su conquista futura, excepto cuando por conveniencia económica, social o moral le proporcione algún beneficio. Hernán Cortez entregó a la Malinche a uno de sus soldados para deshacerse de ella cuando pensó que ya no la necesitaba y sintió que le estorbaba.

---

6 Suárez Soto Vicente, Psicología Abismal del Mexicano,

EL CONFLICTO LA AMANTE DENTRO DE LA EMPRESA.

En México, por las circunstancias antes vistas, privan dos factores: la insatisfacción sexual (el hecho de estar casado muchas veces la incrementa en lugar de solucionarlo), y el machismo ancestral como herencia cultural. En el mexicano e vuelve más cierta la aseveración del Ing. Spin[7], de que todo en la vida depende de tres cosas: dinero, sexo y amor; y que todo gira a su alrededor. Dice Spin que "...la mujer vive buscando `un buen partido` que la pueda mantener, o darle la seguridad con la que se vive mas holgadamente. El hombre busca tener una relación sexual fácil y de manera económica...".

La mujer ofrece sexo y amor en los momentos adecuados. El hombre busca satisfacción sexual para crearse el estado emocional y mental que le permita la energía vital para triunfar, tener dinero, felicidad y todo lo demás. Tener amante, además en México, es símbolo de poder. Quien alcanza posición económica cómoda, necesita tener, consciente o inconscientemente, una amante de excelente anatomía para su sexo, para su ego, y para su posición económica y de poder.

El empresario, con su posición, busca tener dentro de la empresa una amante, básicamente para tener sexo accesible a voluntad, y barato, ya que en lugar de sacar todo el dinero de su bolsillo, lo toma "legalmente" de la empresa en forma de sueldo para su amante.

La convivencia cotidiana genera afectos, sobre todo si la relación es estrecha como en el caso de la secretaria y su jefe, y de esta forma existe una fuerte tendencia a desarrollar intimidad que termine en la cama. De esta forma el ejecutivo elige amante dentro del personal que ya está en la empresa, pero de no ser así, el ejecutivo puede encontrar a una mujer que llene sus aspiraciones y, o bien le promete un puesto dentro de la empresa, y dinero, como técnica para conquistarla, o sin mencionarle sus intenciones, le ofrece puesto e ingresos para después cobrarle el favor conquistándola, y así ella ingresa a la empresa aún cuando no reúna las cualidades que el puesto organizacional de trabajo requiere.

La conquista es fácil porque generalmente hay un círculo de mujeres "decentes" dentro y fuera de la empresa, que aspiran a entregar su cuerpo por satisfacción, halago, por ocupar posición y por dinero más o menos enmascarado en forma de regalos, sueldos, departamento, auto, restaurantes, joyas, etc., y la secreta esperanza de llegarse a casar con él (no importa que ya sea casado).

Cuando queda establecida la relación íntima dentro de la empresa, se pretende que nadie más que ellos se entere de la situación. Ella por

---

[7] Spin, Ing., Conquiste con Estrategia,

cuidar su "reputación". El por evitar conflictos entre superiores e inferiores, y para que esto no llegue a conocimiento de su esposa, si es casado. Sin embargo, el hecho de que así lo intenten, no pasa desapercibido para la mayor parte de los integrantes de la empresa. Se pretende no alterar los principios ni la marcha normal de la empresa, pero no sucede así. Los empleados comentan en los corredores o fuera de la empresa, y las relaciones se contaminan por el juego de máscaras, fachadas y falsas apariencias.

En ocasiones la esposa lo sabe, pero de buena o mala gana, lo tolera para no perder su seguridad y la de sus hijos, y porque es algo más o menos institucional; establecido dentro de la sociedad, como un código sin palabras en la organización social. Los socios o dueños de la empresa, e incluso los superiores, al enterarse, permiten que esto suceda por varias razones: Tal vez ellos mismos lo hacen; o bien para reservarse ventajas económicas que niegan a los otros socios, o bien como una forma de agradecer a los Gerentes el ser "incondicionales" con ellos. También suele suceder que se lo toleran como un error, pecata minuta, de un ejecutivo que por otro lado es valioso por sus habilidades directivas y administrativas; o finalmente porque tal vez ese ejecutivo conoce algunas cosas de manejo más o menos turbio de la empresa que no sería conveniente que supiera el fisco o la competencia.

Algunas de las repercusiones nocivas de lo anterior, son:

*El personal sabe que en la intimidad, la amante puede hablar bien o mal de ellos. Esto genera temor en lugar de respeto y consideración.

*Se permiten a ella indisciplinas a otros prohibidas. No trabaja o lo hace mal, pero recibe aumentos de sueldo. El personal se siente estancado, pisoteado, pero se contiene por seguridad.

*Con el tiempo se toleran irregularidades a todo el personal del departamento o sección donde ella labora, y para evitar suspicacias, a veces se les aumenta a todos aunque muchos no lo merezcan. El jefe salva su situación personal, pero la empresa se perjudica.

*A veces ella introduce familiares o amigos a la empresa y se va formando un "Clan" temido dentro de la empresa. Los familiares y amigos entran por influencias, no necesariamente porque tengan capacidad o aptitudes para el puesto, y debido a ello, vienen a entorpecer el proceso funcional de la estructura organizacional.

*Se nota poca iniciativa en la consecución de los objetivos organizacionales por parte del personal.

*Las personas observan cosas equivocadas, pero nadie hace nada para corregirlas. Las fallas se ocultan, se habla en los pasillos y en la calle, pero no con las personas involucradas.

*Las posiciones de status son más importantes que la solución de los problemas de la empresa.

*La capacidad de juicio de las personas de niveles bajos no se respeta a no ser en el límite estricto de sus funciones.

*Las necesidades y sentimientos personales se consideran secundarios e irrelevantes.

*Existen relaciones de celos y rivalidades que interfieren con el desempeño de las funciones de la empresa.

*Las personas se retraen y culpan unos a otros; nacen y se incrementan los conflictos en lugar de solucionarse.

*Hay bajo rendimiento dentro del personal, pero se busca ocultarlo.

*No se aceptan críticas. Las sugerencias de cambios son consideradas como crítica.

*El personal sufre en silencio sus frustraciones laborales, y su desarrollo es deficiente.

*Cada que se enojan los amantes, todo el personal lo nota, porque el trabajo se entorpece. El ambiente se vuelve tenso, pesado, y el rendimiento de toda la organización baja.

OBJETIVO:

El objetivo básico de este trabajo es hacer conciencia del problema en el medio empresarial. La verdad es que, lograrlo sería demasiado ambicioso considerando lo limitado de este trabajo. Sin embargo, si logro que los estudiosos del comportamiento humano, del Desarrollo Organizacional o que los empresarios miren a la dirección a que mi dedo apunta, sentiré haber contribuido a modificar la cultura empresarial prevaleciente, llevándola a parámetros más altos. De lograrlo, me habré convertido en lo que Douglas Bunker califica como "sensor de discrepancias"; como punto de partida del mejoramiento de la conducta organizacional.

Dice Warren Bennis[8] que hay tres proposiciones básicas en la disciplina conocida como Desarrollo Organizacional:

1.- Cada época crea la forma organizacional más apropiada a ella (y la nuestra requiere reconstruir nuestras organizaciones).

2.- El único modo viable de cambiar las organizaciones es cambiar su "cultura", esto es, los sistemas dentro de los cuales trabaja y vive la gente. No solo hay que cambiar a la gente.

3.- Que las personas tengan una nueva conciencia social, la cual es más difícil de suscitar que la consciencia personal, pero más esencial.

Hacer notar el problema, dejaría incompleto el trabajo, y lo menos que puedo hacer, es presentar una sugerencia de plan de acción, lo cual se constituye como objetivo segundo, y previo a éste, uno intermedio que será el proporcionar la herramienta necesaria para detectar el problema en cualquiera y todas las empresas en donde se sospecho o no de éste problema.

Para estas alturas, espero que ya ha quedado suficientemente fundamentado y tipificado el problema y algunas repercusiones nocivas a la empresa, por lo cual pasaremos a presentar herramientas de diagnóstico.

---

[8] Bennis Warren G., Desarrollo Organizacional, su naturaleza, orígenes y perspectivas,

DIAGNOSTICO

El DESARROLLO ORGANIZACIONAL es una estrategia educativa adoptada para lograr un cambio planeado en la organización, que utiliza la retroalimentación por cuestionarios y discusión de grupo, sesiones de sensibilización y reuniones de confrontación.

El Desarrollo Organizacional pretende hacer más efectiva la organización, para establecer y alcanzar metas, estructurar los Recursos Humanos, y administrar y desarrollar dichos recursos. Para ese fin, cuenta con tres componentes básicos:

1.- Diagnosticar el sistema y sus procesos
2.- Implementar la solución en el sistema
3.- Evaluar y dar seguimiento a la acción tomada.

Es importante tener una idea completa y correcta de lo que es el Desarrollo Organizacional, ya que es una disciplina nueva en nuestro mundo empresarial, y aunque está tomando auge muy rápidamente, no está por demás mencionar los "valores" del D.O., los supuestos que sobre las personas tiene, y las estrategias del proceso.

VALORES DEL D.O.

* Enfatizar lo positivo más que lo negativo de las personas.
* Aprovechar las diferencias individuales en lugar de temerles.
* Canalizar adecuadamente los sentimientos
* Mayor sinceridad y autenticidad
* Usar el rango jerárquico para fines de la organización, no para fines Personales.
* Eliminar la desconfianza hacia los demás.
* Disminuir el temor al enfrentamiento con los demás.
* Desarrollar una confrontación adecuada.
* Afrontar riesgos, no temerlos.
* Mayor colaboración y menor competencia interna.

SUPUESTOS SOBRE LAS PERSONAS:

* Todas las personas desean crecer y desarrollarse
* Todas las personas quieren que su organización tenga éxito.
* Todos se resisten al cambio, especialmente cuando las metas no son Claras.
* Todos aceptan los cambios cuando han participado en la formulación de Las estrategias del cambio.
* Todos trabajan mejor a través de grupos de referencia.
* Un grupo de compañeros es un grupo de referencia.
* Muchas personas han aprendido a resistir, evadir y sobreponer cualquier Confrontación o conflicto.

* El trabajo efectivo requiere de habilidades del líder y trabajo de Equipo.
* En todos los grupos se presenta el liderazgo.
* Hay tensiones negativas que obstaculizan el esfuerzo coordinado, de Origen emocional.

ESTRATEGIAS DEL PROCESO:

* Lograr un buen clima organizacional, orientado a solucionar problemas.
* Manejo de conflictos
* Relaciones Humanas
* Conciliación entre humanos
* Comunicación organizacional
* Cambio de actitudes
* Complementar status con conocimientos.
* Las responsabilidades de toma de decisiones deben descansar en quienes Son o tienen las fuentes de información.
* Se deben integrar saludablemente las necesidades individuales con las Metas de la organización.

Utilizaremos como herramientas de diagnóstico escrito, unos cuestionarios que se presentan en las siguientes páginas y que son logros de esta disciplina llamada Desarrollo Organizacional (D.O.).

Una vez que por medio de los cuestionarios de diagnóstico hemos podido determinar que en la empresa en cuestión existe un problema de esta naturaleza, lo ideal como paso siguientes, es que la Dirección de la Empresa sea convencida de la necesidad de llamar a un Consultor en Desarrollo Organizacional para que venga a confirmar el diagnóstico. Es muy importante que primero se tenga conciencia de la necesidad de renovación y revitalización de las organizaciones. Luego, los agentes del cambio deben ser en su mayoría, pero no exclusivamente, extraños al sistema; agentes externos, consultores en D.O., debido en primer lugar a que los agentes internos generalmente están acostumbrados a eludir o pasar por alto los problemas o sus indicadores, y en segundo lugar, una persona de fuera tiene más autoridad o ejerce más influencia que una de dentro, especialmente al principio. Finalmente, el agente debe ser externo, porque muchas causas de la ineficiencia organizacional no están en los procedimientos ni en el desempeño, sino en la contextura de la organización que impide la comunicación, la toma de decisiones y la aplicación de esfuerzos eficaces; y esto podría entorpecer el diagnóstico o la implementación de la solución.

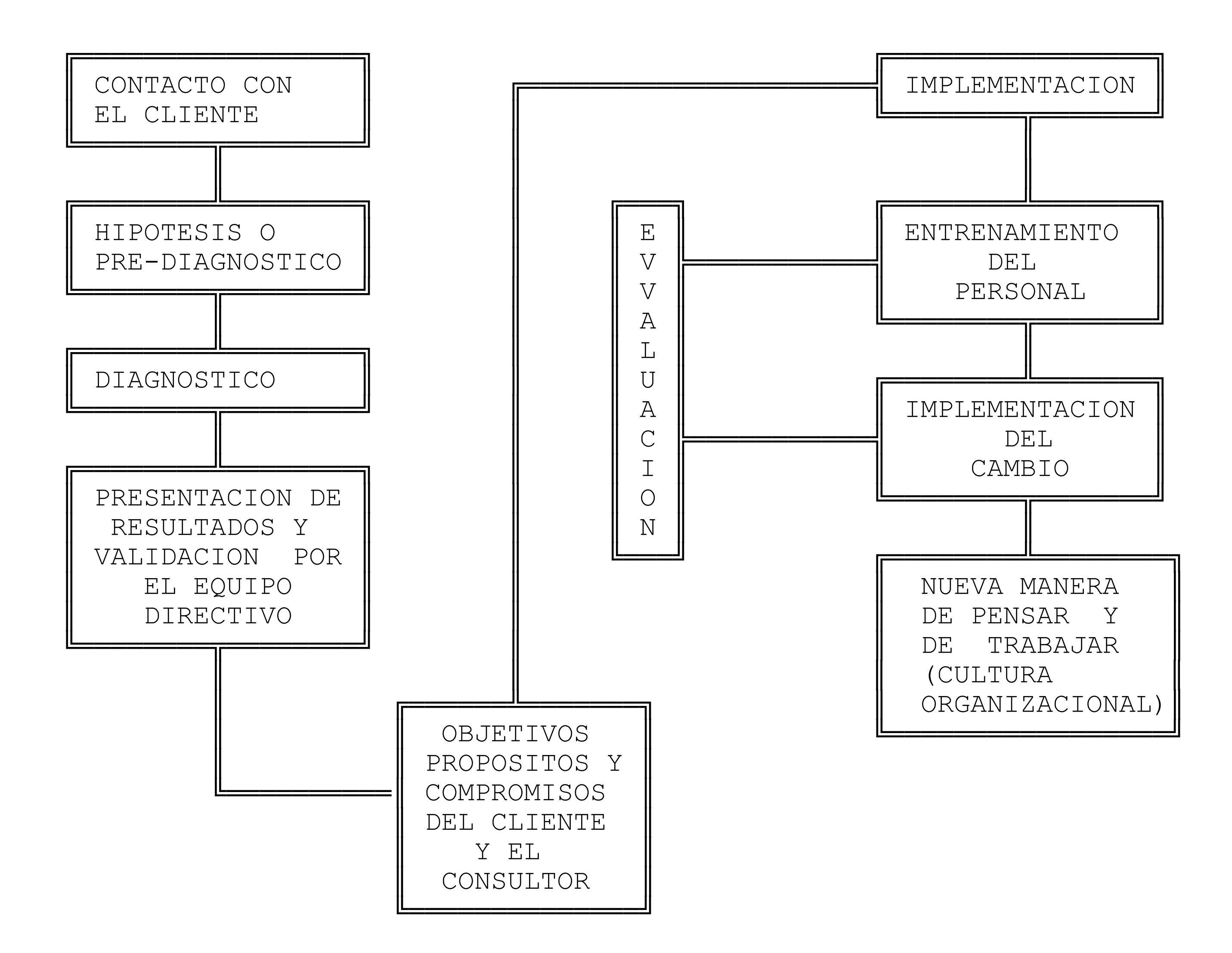
Generalmente los pasos a seguir serán:

1.- Reuniones de análisis del problema. Es importante y necesario que los directivos hagan conciencia y tengan conocimiento de la cultura de Desarrollo Organizacional, a fin de que lo acepten.

2.- El asesor desarrollará un plan de acción, el cual será sometido a discusión y aprobación con los directivos.

3.- Insertar el programa gradualmente en el sistema organizacional.

MAPA DEL PROCESO DE INTERVENCION:



DIAGNOSTICO DE LA SALUD ORGANIZACIONAL

Adaptado de: Fordyce y Weil[9]

Utilice la lista que aparece a continuación para verificar el estado de salud (o de dolencia) de su organización. Verifique cuantas señales hay de "DOLENCIA" y cuantas de "SALUD".

SEÑALES DE DOLENCIA

1.- Poca iniciativa personal en la consecución de objetivos organizacionales, excepto - en niveles altos.

2.- Las personas observan cosas equivocadas pero nada hacen a ese respecto, ni se ofrecen como voluntarios para corregirlas. Las fallas y problemas se ocultan o se "suprimen". Se habla de esas dificultades en los pasillos o en la casa, pero nunca directamente con las personas implicadas.

3.- Los organigramas y señales de status son más importantes que la resolución de problemas. Se prefiere la "draturgia" a la "liturgia". El inconformismo ni es bien visto ni se acepta.

4.- El control de proceso de decisión está centralizado. Se forman cuellos de botella

SEÑALES DE SALUD

1.- Los objetivos de la organización son ampliamente compar-- tidos. Hay flujo contaminante de energía humana canalizada para la consecución de esos objetivos, en los diversos niveles.

2.- Las personas sienten el deseo de hablar de los problemas observados, con la participación de las personas directamente unidas a ellos, porque hallan que las dificultades se deben considerar abiertamente y de frente.

3.- Se enfatiza en la resolución práctica de los problemas específicos. Se trabaja sin preocupación por el status o el territorio ocupacional, símbolos que solo se toman en cuenta cuando son útiles para resolver problemas y para la consecución de objetivos de la organización. Se acepta el inconformismo como algo que puede ser útil y saludable.

4.- Los puntos de decisión se determinan según factores de competencia, sentido de res-

---

9 Fordyce y Weil, Managing With People, Addison-Wesley Publ. Co.

en los vértices de los embudos jerárquicos.	ponsabilidad, acceso a la información, volumen de trabajo, distribución del tiempo, y no por el nivel jerárquico.
5.- Los gerentes se sienten solos en su intento de realizar y obtener resultados. Las directrices, no se ejecutan como está prescrito (órdenes y procedimientos).	5.- Se nota el espíritu de equipo en la planeación, en los trabajos y en la solución de problemas. Hay responsabilidad compartida.
6.- La capacidad de juicio de las personas en los niveles más bajos no se respeta a no ser en el límite estricto de sus funciones.	6.- Se toma en consideración la opinión de las personas situadas en los escalones mas bajos.
7.- Las necesidades y sentimientos personales se consideran aspectos secundarios o irrelevantes.	7.- Las necesidades y los sentimientos personales se toman en consideración en el diagnóstico y solución de problemas organizacionales.
8.- Los individuos están en rivalidad, cuando es necesaria su colaboración. Son celosos de "su" área de responsabilidad. Buscar o aceptar ayuda se considera como signo de debilidad. No se piensa en ofrecer ayuda.	La colaboración es espontánea y se acepta de buen grado. Las personas buscan y reciben ayuda.
9.- Cuando hay crisis (en el sentido de haber dificultades), las personas se retraen, o prefieren culparse unas a	9.- Cuando hay crisis, las personas se reúnen para trabajar conjuntamente hasta que desaparezca la crisis.
10.-Los conflictos se ocultan y se administra por maniobras políticas u otras "astucias", de otra manera hay discusiones interminables y sin soluciones.	10.-Los conflictos se consideran importantes para el progreso de decisión del desarrollo personal. Son administrados de forma eficaz, directa y abierta. La gente dice lo que piensa y siente y desea que todos hagan lo mismo.
11.-Es difícil aprender. Se hace en secreto. Las personas no	11.-Se imparte mucha enseñanza durante el trabajo basados en

buscan a sus colegas para aprender de ellos. Cada uno aprende totalmente solo , "dando cabezadas", despreciandola experiencia de los demás. Hay poca retroinformación en el desempeño de cada uno, y el que hay no es constructivo. Se juega a "ganar" o "perder".	procurar dar, buscar, recibir y utilizar retro-información constructiva y sugerencias para colaborar. Las personas se sienten capaces de progresar y desenvolverse. Se juega a "yo gano y él también gana"
12.-Se evita la retroinformación.	12.-Es común que la gente se reúna para una crítica conjuunta de desempeño y resultados.
13.-Las relaciones están contaminadas por el juego de máscaras, fachadas y falsas apariencias. Las personas se sienten mal, no se tienen respeto ni consideración; se temen.	13.-Las relaciones son leales. Las personas tienen consideración mutua y no se sienten solas.
14.-Las personas se sienten prisioneras en sus cargos o funciones. Se sienten estancadas y aburridas, pero se contienen por cuestión de seguridad. Su comportamiento (en reuniones por ejemplo) es apagado y dócil; no hay vibración. Solamente muestra entusiasmo fuera del trabajo.	14.-Las personas quieren estar "unidas" y se sienten comprometidas con elevada motivación en su trabajo. Hay entusiasmo y vibración en el aire El trabajo se considera como algo importante y agradable (¿por qué no?).
15.-El jefe es como un padre que ordena hacer las cosas.	15.-El liderazgo es flexible, variando de estilo y de persona conforme a las necesidades de las diferentes situaciones.
16.-El jefe controla con rigor los gastos y siempre quiere tener explicaciones al respecto. Casi nunca admite errores ni faltas.	16.-Hay un alto grado de confianza en las personas y un sentimiento general de libertad y responsabilidad mutua. Las personas generalmente saben lo que es y lo que no es importante para la empresa.
17.-Es importante no correr riesgos.	17.-Se acepta el riesgo como una condición necesaria para el

	desarrollo y el cambio.
18.-"¡un error más y está despedido!"	18.-"Bien, ¿con este error podremos aprender a mejorar?".
19.-El bajo rendimiento se oculta, se disfraza o se trata arbitrariamente.	19.-Se le hace frente al bajo rendimiento, buscando una solución al problema en colaboración.
20.-La estructura de la organización, las políticas y procedimientos atropellan o encadenan a la organización. Las personas se refugian detrás de políticas y procedimientos y utilizan maniobras dentro de la estructura formal.	20.-La estructura de la organización, las políticas y procedi mientos se establecen para ayudar a las personas a obtener resultados y para proteger a largo plazo la salud de la organización y no para alimentar a la burocracia. Por esto, la estructura, las políticas y procedimientos se pueden cambiar rápidamente y son flexibles.
21.-¡Tradiciones!	21.-Hay un clima de órden pero también un alto grado de inno vación. Se objetan los viejos métodos y muchas veces se sustituyen.
22.-Las innovaciones las controlan algunas personas que centralizan decisiones.	22.-La organización se adapta de manera flexible a las oportunidades o a los cambios externos, porque todas las personas están abiertas, vigilantes y procurando anticiparse al futuro.
23.-Las personas sufren en silencio las frustraciones que sienten. "Yo nada puedo hacer; que ellos salven el barco".	23.-Las frustraciones son un estí mulo para la acción y el perfeccionamiento de las cosas: "es mi responsabilidad o la nuestra salvar nuestro barco"

CUESTIONARIO DE DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL

De vez en cuando las organizaciones consideran importante analizarse a sí mismas. Es necesario averiguar de la gente que trabaja en la organización lo que ellos piensan, si se quiere que el análisis tenga valor. Este cuestionario ayudará a la organización para la que usted trabaja, a analizarse a sí misma.

Instrucciones: No ponga su nombre en el cuestionario. Por favor responda a todas las preguntas. Sea franco y honesto. Para cada uno de los 35 puntos escoja sólo un número para indicar su manera de pensar: 1 = muy de acuerdo, 2 = De acuerdo, 3 = Más o menos de acuerdo, 4 = Neutral, 5 = Más o menos en desacuerdo, 6 = En desacuerdo, y 7 = Fuertemente en desacuerdo.

1.- Las metas de esta organización están claramente Establecidas.	1	2	3	4	5	6	7
2.- La división de trabajo de esta organización es Flexible.	1	2	3	4	5	6	7
3.- Mi superior inmediato apoya mis esfuerzos.	1	2	3	4	5	6	7
4.- Mi relación con mi supervisor es armoniosa.	1	2	3	4	5	6	7
5.- Mi trabajo me da oportunidad de desarrollarme Como persona.	1	2	3	4	5	6	7
6.- Mi supervisor inmediato tiene ideas que me Ayudan a mí y a mi trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
7.- Esta organización no se resiste al cambio.	1	2	3	4	5	6	7
8.- Yo personalmente estoy de acuerdo con las metas Establecidas para mi unidad de trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
9.- La división de labores de esta organización Lleva a alcanzar las metas.	1	2	3	4	5	6	7
10.-Las normas de liderazgo de esta organización Ayudan a su progreso.	1	2	3	4	5	6	7
11.-Siempre puedo hablar con alguien en el trabajo Si tengo un problema sobre el mismo.	1	2	3	4	5	6	7
12.-La escala de salarios y beneficios de esta Organización trata a cada empleado equitativamente.	1	2	3	4	5	6	7

13.-Tengo la información que necesito para hacer un buen trabajo. 1 2 3 4 5 6 7

14.-la organización no está introduciendo suficientes políticas y procedimientos nuevos. 1 2 3 4 5 6 7

15.-Comprendo el propósito de la organización. 1 2 3 4 5 6 7

16.-La manera en que están divididas las tareas de trabajo es lógica. 1 2 3 4 5 6 7

17.-Los esfuerzos de dirección de la organización se ven en la realización de los propósitos de la misma organización. 1 2 3 4 5 6 7

18.-Mi relación con los miembros de mi grupo de trabajo es amistosa y profesional. 1 2 3 4 5 6 7

19.-Hay oportunidad de ascensos en esta organización 1 2 3 4 5 6 7

20.-La organización tiene mecanismos adecuados para acelerar sus propósitos. 1 2 3 4 5 6 7

21.-Esta organización favorece al cambio. 1 2 3 4 5 6 7

22.-Las prioridades de esta organización son compren didas por todos sus empleados. 1 2 3 4 5 6 7

23.-La estructura de mi unidad de trabajo está bien diseñada. 1 2 3 4 5 6 7

24.-Me doy cuenta siempre que mi jefe está tratando de guiar mis esfuerzos de trabajo. 1 2 3 4 5 6 7

25.-He establecido las relaciones que necesito para hacer mi trabajo adecuadamente. 1 2 3 4 5 6 7

26.-El salario que recibo va de acuerdo con el trabajo que hago. 1 2 3 4 5 6 7

27.-Otras unidades de trabajo son útiles para mí unidad de trabajo, siempre que se solicita ayuda 1 2 3 4 5 6 7
trabajo. 1 2 3 4 5 6 7

29.-Deseo menos imposiciones para decidir las metas de trabajo de mi unidad. 1 2 3 4 5 6 7

30.-La división de labores de esta organización ayuda

a sus esfuerzos para alcanzar sus metas. 1 2 3 4 5 6 7

31.-Comprendo los esfuerzos de mi jefe para influenciarme a mí y a los otros miembros de la unidad de trabajo. 1 2 3 4 5 6 7

32.-En esta organización no hay evidencia de conflictos sin resolver. 1 2 3 4 5 6 7

33.-Todas las tareas para ser logradas están asociadas con incentivos. 1 2 3 4 5 6 7

34.-Los esfuerzos de planeamiento y control de esta organización ayudan a su crecimiento y desarrollo 1 2 3 4 5 6 7

35.-Esta organización tiene la habilidad de cambiar 1 2 3 4 5 6 7

HOJA DE CALIFICACIONES

INSTRUCCIONES:

Transfiera los números tachados en las preguntas del cuestionario anterior, en las columnas siguientes, sume los valores y divida cada suma entre 5. Esto le dará los resultados para cada una de las siete áreas.

	PROPOSITOS	ESTRUCTURA	LIDERAZGO	RELACIONES
	1________	2________	3________	4________
	8________	9________	10________	11________
	15________	16________	17________	18________
	22________	23________	24________	25________
	29________	30________	31________	32________
SUMA:	________	__________	__________	__________
PROMEDIO	________	__________	__________	__________

	ESTIMULOS	MECANISMOS DE AYUDA	ACTITUD AL CAMBIO
	5________	6________	7________
	12________	13________	14________
	19________	20________	21________
	26________	27________	28________
	33________	34________	35________
SUMA:	________	__________	__________
PROMEDIO	________	__________	__________

TIPOS DE RESISTENCIA AL CAMBIO

OBJECIONES LOGICAS Y RACIONALES:

* TIEMPO REQUERIDO PARA ADECUARSE

* ESFUERZO ADICIONAL PARA RE-APRENDER

* POSIBILIDAD DE QUE LAS NUEVAS CONDICIONES SEAN MENOS DESEABLES

* COSTOS ECONOMICOS INVOLUCRADOS POR LOS CAMBIOS

* SE PONE EN DUDA LA FACTIBILIDAD DEL CAMBIO

ACTITUDES PSICOLOGICAS Y EMOCIONALES:

* TEMOR A LO DESCONOCIDO

* ESCASA TOLERANCIA AL CAMBIO

* DESAGRADO A LA GERENCIA O A CUALQUIER OTRO AGENTE DE CAMBIO

* FALTA DE CONFIANZA EN LOS DEMAS

* NECESIDAD DE SEGURIDAD (BUSQUEDA DE STATUS).

FACTORES SOCIOLOGICOS (INTERESES DE GRUPO):

* COALICIONES POLITICAS

* VALORES DE GRUPO EN OPOSICION

* INTERESES ESTABLECIDOS

* DESEO DE CONSERVAR AMISTADES EXISTENTES

PLAN DE ACCION:

Generalmente al tratar de modificar el comportamiento de una organización, se trata de aplicar la teoría de la motivación a los individuos que la componen. Sin embargo, la conducta organizacional no puede funcionar igual ya que esta no es solo la suma de conductas individuales, sino que constituye en sí un todo operante. Por esta razón, creo que el acercamiento más adecuado para el control y la modificación de la conducta organizacional, es la Ingeniería de la conducta, también llamada "aprendizaje operante", que se basa en el estudio de la conducta observable de la organización.

La administración científica de las empresas debe incluir los resultados del enfoque científico del estudio de la conducta humana. Douglas Mc Gregor comenzó a aplicarlo a las empresas. Esta teoría científica interpreta la conducta en función al comportamiento externo, el cual puede ser medido, valorado, modificado y controlado. Esta disciplina, también conocida como "Conductismo"[1], o "Psicología Operante"[2], es un cúmulo de conocimientos deducidos científicamente.

El precursor del conductismo fue Iván Pavlov, con sus experimentos con animales. En 1913 John B. Watson le dió forma. Pero fue B.F. Skinner, quien le ha dado su verdadero lugar. El es el psicólogo vivo actualmente, más importante (American Psychological Association). La premisa del conductismo, es que se puede controlar eficientemente la conducta por medio de la administración sistemática y consistente del ambiente circundante.

Frel Luthans y Robert Keitcher[3] han retomado los trabajos de Douglas Mc Gregor, para la aplicación del conductismo al Desarrollo Organizacional, y parte de este material está tomado de su libro "Modificación de la Conducta Organizacional".

Cuando un empleado nuevo ingresa a la organización, lleva bajo su brazo una serie de expectativas: sueldo, seguridad, posición, ambiente, amistad, reconocimiento, etc. Sus jefes y compañeros le dirán las reglas del juego de la organización (lo que es aceptable, tolerado, premiado y castigado). Pero aparte, hay un lenguaje sin palabras, que es comportamiento global de la organización; el ambiente operante, que irá moldeando (reforzando la conducta deseable y debilitando la indeseable). En términos generales, todas las conductas organizacionales son aprendidas de ésta manera. El ambiente controla la conducta aprendida, y muchas veces ésta se contrapone a las normas verbales o escritas

---

1 Skinner, B.F., Sobre Conductismo

2 Skinner, B.F., Reflexiones sobre conductismo y sociedad

3 Luthans Fred/Kreitner Robert, Modificación de la conducta organizacional

establecidas, incluyendo los objetivos de la organización. Esto es debido a que a menudo la relación entre las "sugerencias" y la conducta son poco sistemáticas o inconsistentes.

Se llama "sugerencias" a las condiciones ambientales y específicas que estimulan un comportamiento provocado.

La estrategia que utiliza el "Conductismo Organizacional" es:

1.- Definir la conducta deseada
2.- Elegir los reforzadores positivos que fomenten dicha conducta.
3.- Estructurar el ambiente contingente para aumentar las probabilidades de producir la conducta deseada.
4.- Reforzar cada aproximación conductual adecuada.
5.- Fortalecer la conducta terminal con un programa intermitente de reforzamiento.
6.- Hacer un calendario de evaluaciones de resultados para verificar progresos y corregir el rumbo.

Generalmente surge una pregunta muy importante: "¿Cuanto tiempo dura la implementación del plan de acción?"

Dicen Blake y Mouton[4] que generalmente podríamos hablar de un año, con muchas variables, las cuales dependen del tiempo que haya pasado desde que nació el programa de solución. Dependerá del grado de aceptación de los directivos hacia dicho programa, y de lo intenso y extenso que se realice el programa.

En cuanto al costo, esto dependerá de si la empresa cuenta con salones para reuniones, o habrá que rentarlos. Hay que considerar el costo hora-hombre del personal que asiste a dichas reuniones, aunque generalmente se prefiere pasarlo por alto. Casi siempre, el costo más representativo será el de la indemnización de las personas involucradas a las que se despida para erradicar el problema. La nueva cultura en los empleados será hecha con pláticas y reuniones, que incluyen programas de educación sexual. Algunas empresas, queriendo estar a la vanguardia en administración empresarial, querrán formar un departamento de Desarrollo Organizacional dentro de su empresa, lo cual es muy loable, pero este costo, no deberá ser considerado como parte del problema que se está solucionando.

---

[4] Blake & Mouton, El Modelo del Cuadro Organizacional Grid

CONSIDERACIONES FINALES

Una de las consideraciones que más a menudo se hacen sobre el Conductismo es de tipo ético y humano. SE ha dicho mucho, que el conductismo "manipula" a las personas y que dicha manipulación es no-ética. Sin embargo, ya se ha demostrado que la libertad absoluta no existe. Siempre somos todos modeladores de la conducta de los demás; tanto cuando lo hacemos intencional, sistemática y consistente, así como cuando dejamos de hacerlo, ya que al decidir no tomar acción, lo que estamos haciendo es dejar que otros factores externos ambientales y otras personas y circunstancias ejerzan influencia modeladora. Todos controlamos y somos controlados, sin embargo, el hecho de hacerlo no hace que el control de la conducta sea o deje de ser ético.

MaGinnies y Ferster dicen que la manipulación de la conducta de una persona en beneficio de otra, es lo que no es ético. Esto es indiscutible. Pero cuando hablamos de lograr objetivos de administración que son benéficos para todos los integrantes de la organización, las cuestiones éticas no constituyen problema. Es claro que la modificación de la conducta organizacional podría, como cualquier otro método científico, ser mal utilizada para alcanzar metas egoístas, pero junto con los beneficios de cualquier avance científico se presenta la responsabilidad profesional de asegurar aplicaciones adecuadas. Lo importante de esto es que concluimos que la técnica de modificación de la conducta organizacional no es antiética por sí misma, pero su mala utilización si lo sería. El profesional velará por que esto no suceda. Por otro lado, el Conductismo es una vía de dos sentidos. Toda acción genera una reacción. La administración es controlada por las consecuencias de la acción. También ejercen control directo e indirecto los accionistas, sindicatos, clientes, gobierno, las condiciones sociales, técnicas y económicas. Así, los que controlan están sujetos a situaciones controladoras. Esto se llama "Contra-Control", y es lo que asegura que el conductismo siempre será éticamente utilizado.

Otra de las consideraciones es que el tema de la sexualidad de por sí es delicado. Especialmente si a un directivo le tenemos que decir que está teniendo una conducta inadecuada en su propia empresa. Existen resistencias psicológicas naturales a la crítica, al cambio y sobre todo en algo tan directamente personal. De ahí la conveniencia de que el problema sea tratado por un experto externo, que no corra el riesgo de perder su trabajo en la empresa. Una de las conductas muy probables del directivo involucrado, será ignorar la situación, cerrar la puerta a la situación y pretender que nada ha pasado. Se requiere hacer cultura, dentro y fuera de la empresa, en toda la comunidad empresarial. Tal vez esta sea la tarea más difícil a vencer.

EXHORDIO:
A:

Todos los estudiantes de Ciencias Administrativas y empresariales.

Todos los empresarios o personas en vías de serlo.

Todos quienes desempeñan labores docentes en áreas educativas empresariales.

Todas las Escuelas, Institutos y Universidades que tienen carreras administrativas y empresariales.

Todos los Clubes, Asociaciones y Grupos Empresariales.

Todos aquellos profesionales Asesores y Consultores de Negocios.

Todos aquellos a quienes el tema interesa, o que desean superarse preparándose constantemente.

¡ TENEMOS QUE HACER CULTURA !

Debemos prepararnos primero, luego debemos difundir la información lo más amplio posible, con Conferencias, Seminarios, Cursos, Pláticas; difundir comunicación impresa, etc.; dar los pasos necesarios para que todos los directivos comprendan la necesidad de la renovación y el cambio; que se comprenda lo que es el Desarrollo Organizacional, y lo que es el Conductismo Organizacional.

En la medida en que lo logremos, estaremos formando una nueva comunidad empresarial que tenderá a lograr su permanencia con éxito asegurado en el futuro. El ejemplo cundirá de una empresa a otra, y así como se aprende por imitación, se aprenderá lo bueno.

Buena Suerte, y Mucho éxito.

Guadalajara, Jalisco, Mayo de 1989.

RICARDO NUÑO CÁZARES

C O N T E N I D O: